

团队管理

基于团队的组织构造

赵春明 著

上海人民出版社

TUANDUIGUANLI JIYUTUANDUI DE ZUZHI GOUZAO



团队管理

基于团队的组织构造

赵春明 著

上海人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

团队管理:基于团队的组织构造/赵春明著.

—上海:上海人民出版社,2002

ISBN 7-208-04161-X

I. 团... II. 赵... III. 管理组织学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 026843 号

责任编辑 苏义宁

封面装帧 王晓阳

团队管理

——基于团队的组织构造

赵春明 著

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

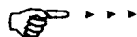
开本 890×1240 1/32 印张 9.5 插页 4 字数 240,000

2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

印数 1-5,100

ISBN 7-208-04161-X/F·876

定价 18.00 元



前 言

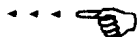
和团队管理的其他研究不同,本书不是着眼于单个团队、具体研究一个团队的构成、工作方法及内部建设等问题(团队管理的传统研究内容),而是从单个团队的外部、从组织的角度,研究组织对团队的管理问题。通过这种研究,实际加深对团队基础组织的构造和管理的认识。

在具体研究之前,要“前言”一些必须说明的问题(同时,也用这篇前言代替本书的导论)。

一、契约理论与团队理论

从分析方法的角度,对企业理论的框架作简要分类,可认为当今的企业理论主要有两种,一种是契约理论,另一种是团队理论。

随着 20 世纪 70 年代以来信息经济学的发展,尤其是 80 年代以来博弈理论在经济学中的广泛应用,探索非对称信息下经济主体在以个人信息指导行动时,企业订立什么样的契约、采用什么样的规制



才能取得整体最佳结果。契约理论假设组织中的每个人都是利益不一致的,而且随时准备行使机会主义,因此,如何设计主要针对个人的、激励相容的激励机制,成了契约理论研究的重点。20世纪70年代以来兴起的新制度经济学对此有较多的研究,并作了有效的拓展。

团队理论虽然也是假设企业有多重人员构成,但与契约理论的不同之处在于,它暂且撇开成员之间的利害冲突,而假设各成员拥有共同的目标,并且这一共同目标是各成员的主要目标,把源于激励的道德风险(Moral Hazard)、逆向选择(Adverse Selection)等问题先置于视野之外。考察的重点是如何协调团队成员的活动,尤其是成员间采用什么样的信息共享方式才能最有利于成员间的协作和交互工作。^①

与上述两种理论相对应的组织理论也有两种:

一种是传统组织理论,以行政官僚组织为代表。这种组织理论研究建立在个人基础上的组织(本书称为“个体基础组织”),重点是研究如何通过制度安排、激励与约束机制设计,来最大程度地抑制个人动机对组织的影响,以实现组织目标。

一种是团队基础组织理论,它研究建立在团队基础上的组织(本书称为“团队基础组织”)。这种组织理论与传统组织理论相比,研究得较少,甚至连“团队基础组织”这个名词在国外的文献中也只是在最近两年才被提出(英文叫“Team-based Organization”)。但是团队基础组织理论的研究已经有了现实要求和现实基础。从现实要求看,环境的快速变化和知识经济的到来,要求组织的快速反应能力和学习、创新能力,因此在组织形式上的最大要求是组织结构的扁平化、组织运行方式的合作化和虚拟化,这一切都要求彻底改变传统组织层级化的组织结构、内部化和实体化的运作模式;从现实基础看,团

^① 参见青木昌彦、奥野正宽编著《经济体制的比较制度分析》,中国发展出版社1999年版,第45—46页。

队在许多公司中都有建立,并且有许多成功的运作经验,就团队本身如何构造、如何建设、如何工作等团队管理方面的研究,最近几年也已经开展得相当充分。特别是,最近已经出现了一些以团队为基础的组织(如通用汽车公司的“萨杜恩公司”),它的成功出现与运作尤为团队基础组织理论的研究准备了现实材料。在此情况下,对团队基础组织的研究就是一件既紧迫又可能的事情。

二、虚拟组织与团队基础组织

围绕某些战略性领域,两个或多个企业采取联合行动,这种行为被称为“战略联盟”。战略联盟是较早出现在企业间的合作行为,其意图在于克服单个企业在某战略行为能力方面的不足。当合作突破战略领域,进入到企业的生产经营层面时,合作之意不再仅仅限于克服某些战略行为能力的不足,而更多的在于获取“能力分工”的收益(类似专业化分工的收益)。所谓能力分工,指参与合作的企业都形成了自己的核心能力,并围绕各自的核心能力建立起专门的功能。能力分工的组织表现是企业功能专门化,功能专门化同时也意味着单个企业独立运作所需功能的缺损,因此在实际运作中必须通过合作的方式进行。在这种情况下,合作成为企业日常运作经常而且必须的行为。这类建立在能力分工基础上的企业间合作,在20世纪80年代后期,尤其是90年代以来,越来越成为常见的企业行为。

企业间的合作呈项目导向,而不同的项目所需要的互补性能力不同,从特定的单一企业角度观察,和它产生合作关系的企业对象处于变动之中。史蒂文·L.戈德曼等人称这种处于不断变动之中的组织类型为虚拟组织。虚拟组织不仅仅是企业与企业之间动态互联的结果,它还可以出现于企业之中,“虚拟组织可能出现于公司之间,也可能出现于公司内部各经营单位之间,甚至这两种情况可能会同时

发生,既有各种不同公司的参与,又有企业内部各经营单位的参加”。^①在大公司内部产生的虚拟组织,在形成的机理上如同公司间形成的虚拟组织相似,公司内部的各经营单位也首先要是具有特别能力的功能专门体。

虚拟组织描述的是未来组织的运作方式。这种运作方式简单地说,就是超越部门与组织边界,依据项目的需要进行资源的“无边界”整合。“虚拟组织”概念的真正精神实质在于:“无边界”、“无等级”的运作方式。

采用这种“无边界”、“无等级”运作方式的组织,戈德曼等人将其定义为“虚拟组织”。显然这只是众多冠名中的一种而已,另外的叫法还有很多,如:彼得·德鲁克称它为“网络组织”,唐·泰普斯科特和阿特·卡斯顿称它为“开放网络组织”,彼得·凯恩称它为“关系组织”,汤姆·彼得称它为“无等级生活”,D.奎因·米尔称它为“簇型组织”,查尔斯·萨维奇称它为“人际网络”,而坎特则更为形象地将其称之为“跳舞的大象”。

对认识上基本一致的新型组织(无边界、无等级、动态性、高度灵活)的上述叫法,反映了研究角度的差异。研究角度不同,则研究的重点就不同。

本书从组织构造基础的角度研究这种新型组织,则发现学者们正在研究的这种新型组织在根本上是以团队为构造和运作基础的,因此,将其称之为“团队基础组织”(Team-based Organization)。

虚拟组织(包括网络组织等)的现有理论仅仅描述了(甚至仅是设想)新型组织的运作方式,至于如何构造这种组织,则并未涉及。事实上,其倡导者们仍是将其构造在传统组织的基础上,把虚拟运作当作传统组织间合作的一种新方式看待,这也是为什么虚拟组织在现实中

^① 肯尼思·普瑞斯、史蒂文·L.戈德曼、罗杰·N.内格等著《以合作求竞争》,辽宁教育出版社,1998年3月版,第155页。

实践程度很低的原因。传统组织的实体性决定了它的运作在根本上是内部化的方式,像虚拟组织理论描述的那样合作化,是根本不可能被经常需要的,否则,它已内部化的完整功能和资源就会大量闲置。只有当组织专长化到很高的程度时,虚拟运作才会达至极致,而功能专长化的最高组织形式是团队基础组织(见第4章)。因此,完善的虚拟运作方式只有在团队基础组织类型上才可能得到真正的实现。

本书把虚拟组织理论描述的虚拟运作作为团队基础组织的运作方式,而在研究的重点上,集中于虚拟运作所要求的组织类型的构造与管理上。

总之,虚拟组织和团队基础组织指的是基本相同的一类组织类型,只是在命名的角度上存在差异:虚拟组织是从组织运作特点的角度,而团队基础组织则是从组织构造特点的角度。命名角度的差异实际上也反映了研究重点的差异:前者重点研究以合作为手段的组织运作;后者重点研究以团队为基础的组织构造。

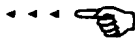
我去年出版的专著《虚拟企业》,从运行方式的角度研究了新型组织;本书从构造方式的角度研究新型组织。因此,可以把本书看作《虚拟企业》的姊妹篇。到此,我认为我对新型组织的研究已经比较完整了,只是尚需进一步深化和丰富。

三、团队基础组织

1. 团队的认识

团队在组织中的出现,根本上是组织适应快速变化的环境的要求。“团队是高效组织对付广泛变化环境的最好方法之一”。^①团队

^① Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith *The Wisdom of Teams—Creating the High-Performance Organization*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, 1993, p.25.



是相对部门或小组而言的,部门和小组的一个共同特点是明确的内部分工及个人之间的工作缺乏策援性。团队则不同,队员之间没有明确的分工,彼此之间的工作内容交叉程度高,同时所具有的协作程度也很高。卡特森伯奇和史密斯的团队定义在已有的研究中较有代表性:团队是指拥有共同的目的、目标、工作方法且以此自我约束、对其他队员负责的一小群人。

以上是从群体内的工作方法角度认识团队。本书在此认识的基础上,进而从组织(单个团队的外部)的高度上认为,团队是拥有高度自主权的次级组织,团队与团队的结合实际上是两个次级组织的结合,结果形成一个复合组织——该复合组织即为团队基础组织。

2. 团队基础组织的结构与运行

首先根据能力的交易性对团队所具有的能力进行区分。对于交易的能力对象而言,除了威廉姆森的三个因素(不确定性、交易频率、专用性)外,观察一个核心能力是否在市场上具有独立交易的可能,是对能力进行划分的有用角度。可以成为独立交易对象的能力我们称之为功能性能力;不能成为独立交易对象的核心能力,我们称之为结构性能力。能否成为独立的交易对象和能力的相对完整性程度有密切的关系,它是决定交易成本大小的重要因素。能力完整性程度高,正如它提供的产品(服务)因完整而易于交易一样,它容易找到合作对象(交易成本低)。而完整性程度低的能力,则因其缺乏直接结合的价值,而和其互补性的能力形成很强的依赖关系,所以不易成为独立的或自由的(交易成本小的)合作对象。功能性能力由多个(两个或以上)结构性能力构成。结构性能力本身不具备提供市场可交易产品(服务)的能力,因此,它必须和互补的结构性能力结合,进行“捆绑式销售”(成为功能性能力)方能交易。当然,结构性能力可以寻找并与其他结构性能力结合,这一行为也可看作交易行为,但由于结构性能力彼此很强的依附性,使它们之间存在很强的契约关系,以至于类似一体化的组织,这样,偶尔游离出来的结构性能力很难找到

结合对象,仅花在寻找上的交易成本就是很高的。

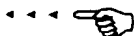
根据所拥有能力的交易性质,团队可以分为两种。仅具有结构性能力的团队,称为依附团队(Adherent Team,缩写为AT);具有功能性能力的团队,称为独立团队(Independent Team,缩写为IT)。独立团队是一个单独的组织,具有市场竞争、交易的行为能力及组织所须具备的其他能力;依附团队存在于独立团队之中,因其没有市场行为能力,事实上不可能成为独立的组织,^①仅作为组织内相对自主的管理单位(或运作单位)而存在。

依附团队在独立状态时无法生存(没有市场行为能力),因此必须聚集起来,形成独立团队,共栖而生。从契约关系上看,依附团队之间及其与所构成的独立团队之间是长期契约关系,从其相互之间的交易特点看是经常性的特质性交易,根据威廉姆森的解释,它们之间的交易属关系性缔约活动,采用统一规制。因此,在关系结构上可以认为独立团队是依附团队的紧密型群集(Firmly Throng,缩写为FT;另外,这里的“紧密”一词具有类似一体化的含义)。^②

独立团队也是功能单一的核心能力元,实际运作中,也必须与其他具有能力互补或互增关系的团队合作。在合作的独立团队中,有些是经常性的合作伙伴。相对于特定的服务方向,它们的功能(或核心能力)是必不可少的。这类合作的独立团队,其交易特点具有经常性、较为特质性的特点,故而,为了节约交易成本,按照威廉姆森的证明,它们必须采用倾向于“统一规制”的交易结构。但与依附团队之间的“统一规制”结构不同,经常性合作的独立团队中,甲团队的核心能力并不是构成乙团队核心能力的必要部分,它们仅是在功能(或核心能力)层次上具有互补性(或扩增性),所以,独立团队的专用性程

① 在这里,对组织的定义是依据其市场行为的能力。

② 不含依附团队的独立团队除外,也可把“自然人”看作最小单位依附团队,此时,该定义就具普遍性。



度不及依附团队强,而是介于“混合”与“特质”之间。那么这类交易活动采用何种交易结构呢?威廉姆森没有谈及,其他学者也没有研究,但依据威廉姆森的理论可以推论,这种结构处于“双边规制”与“统一规制”之间,且更倾向于统一规制,——在此,我将其称为“准统一规制”。采用准统一规制的独立团队,为了在某个服务方向上实现经常性的功能互补和扩增,而较紧密地合作在一起,从而成为一个稳定的群集(Steady Throng,缩写为ST)。

独立团队除了稳定合作之外,还会根据市场机会随机性地进行项目合作,并依据项目完成的时间长短,决定实际合作的期限,并随项目完成而离散出去,这样,在稳定群集的外围还存在着一批松散的合作者。松散的合作有利于在保证业务完成的基础上永远保持团队或稳定群集的核心化,从而有利于它们灵活性的保持。这样,我们可以想象出,一个独立团队稳定群集的周围还松散地集结着一些独立团队或独立团队稳定群集,从而在整体上成为一个独立团队松散群集(Loose Throng,缩写为LT)。

四、本书的内容安排

本书1至5章是组织理论研究,目的是探究团队基础组织构造、运行的方式和特点,以及团队基础组织产生的背景,以图对团队基础组织有比较清晰和深入的认识,为后面的具体研究提供参照或规制的基础:第1章是其他四章的理论基础,该章在生存技术、进化博弈、人性研究等理论研究的基础上构造出组织演进的人性释放模式。该模式认为,人性释放是组织演进的原动力,随着技术进步、社会条件的改善,人性需求的表现形式就会越来越高级;人性需求表现的变化导致市场竞争规则的变化,竞争规则作为经济主体博弈时的主要战略性因素,它的变化结果制导着组织的演进过程;最后,通过生存技

术,适合现实环境的组织类型得以存续,并成为该环境下的主要组织类型。

第2章在组织演进人性释放模式的指导下,研究传统组织的构造、运行特点及适用的条件,然后考察现实环境,指出传统组织目前面临的主要问题。

第3章考察了当今主要的组织改造方法,这些方法都是针对传统组织目前暴露出的问题的。通过考察指出,团队及其以此为基础全面构造组织是解决传统组织面临问题的根本方法。

第4、5章在第1章的理论指导下,针对传统组织的问题,提出团队基础组织,并进而研究团队基础组织的构造及运行。提出:团队基础组织是团队的群集,采用虚拟运作的方式。并研究团队群集的三种类型:依附团队紧密群集、独立团队稳定群集、独立团队松散群集。

第6章在第4、5章提供的组织背景下,研究团队的性质问题,目的是从团队基础组织的角度认识团队。如果说前五章是纯理论研究,后六章是有关团队具体管理问题研究,那么第5章是前五章理论走向后六章运用的一个界面或者说过渡。该章为后几章的研究提供了直接的理论依据。

第7章研究团队的构造原则与方法。不同于其他研究的是,本章是从组织需要的角度研究团队构造的原则与方法,而非单纯从单个团队内部考虑沟通与效率问题。这样是为了保证团队构造符合新型组织类型的需要。

第8章研究了团队的组织价值及培养、开发的原则与途径。

第9章研究团队的评价。该章指出,传统的组织评价模式是一元单向评价模式,并提出了团队评价的多元双向对等评价模式,还对评价结果的差异性处理提出了相应的方法。

第10章研究团队的协调与管理。该章总结了团队管理的六种基本方法,并以此六种方法为要素,匹配出团队管理的三种基本模式。最后比较分析了各国的团队管理模式,并和匹配出的三种基本

模式形成了很好的对应。

第7章至第10章,均是从组织视角对团队管理所涉及的基本问题进行的研究,同时,对它们的研究结果也实际解决了团队基础组织的构造问题。与团队基础组织构造无直接关系的团队管理涉及面,多是具体到单个团队内部的问题,本书不予研究,因为它们不是构成组织层面的研究内容,况且,现有的团队管理文献多是集中在团队内部的领域中,对它们的研究已经比较丰富了。

第11章研究向团队基础组织的转型问题。在前述各章的基础上,本章研究了传统的组织应如何向团队基础组织过渡,提出了相应的方法。另外,在本章中,还特别研究了企业能力和资源基础的诊断问题,并用案例加以了说明,这在企业能力理论还处于理论研究阶段的现在,是一个应用上的创造。

第12章是一个案例。通过该案例,说明传统组织是如何向团队基础组织转型的。在这个案例中,我们有许多创造性的设计,比如:虚拟运行的业务运行和决策机制、资产虚拟转换机制、关联价值增值法的分配机制和平等主体竞聘对方经营者以实现资产虚转机制和达到选择供货商目的的人员聘用机制等。这些创造性的设计都是对本书理论的具体运用。目前这些机制的设计在我们的客户中运行良好,这也是对本书理论、观点的一个验证。

五、致 谢

本书是在我的博士论文的基础上修改而成的。因此,在本书出版之际,要再次感谢导师芮明杰教授,没有他的悉心指导,就不会有我的博士论文,更不会有这本书。

另需说明的是,第11章和第12章是在原博士论文基础上新加上去的内容。这些内容和近几年来本人的管理咨询实践密不可分。



其中用到的案例,也都是我们上海复斯管理咨询公司为客户提供的咨询报告的可公开的部分内容。因此,这两章中同时也凝聚了上海复斯管理咨询公司全体同事们的智慧和贡献,在此,谨对他们表示感谢。

最后,要对我的妻子表示感谢,是她的支持使我顺利地度过三年博士研究生生活,是她的支持使我的博士论文和本书的修改工作得以顺利完成。

作者

2000年10月28日

目 录

前言	001
1 组织演进的人性释放模型	001
1.1 生存技术——组织演进的结果判定	002
1.2 进化博弈论——组织演进的过程描述	004
1.2.1 经济进化论	004
1.2.2 博弈论	006
1.2.3 进化博弈论	007
1.3 人性释放——组织演进的根本动因	009
1.3.1 组织存在的根本原因	009
1.3.2 个体特征与人性研究	011
1.3.3 人性需求及其表现	013
1.3.4 生活方式与组织类型	016
1.4 组织演化的人性释放模式	018
1.5 组织形态的预测方法	021



2	传统组织的分析	023
2.1	传统组织的结构特点——个体性	024
2.2	传统组织的运作特点——实体性	027
2.3	传统组织的适用条件	030
2.4	组织运行的现实基础	033
2.5	传统组织运行的现实问题	037
3	组织改造方法的考察与推论	045
3.1	传统改进方法评述	045
3.1.1	T-组训练(Training Group)	045
3.1.2	埃里克·特里斯特的“工作设计”	046
3.1.3	质量管理小组(QC)	047
3.2	流程改造与跨部门团队	049
3.2.1	再造企业	049
3.2.2	流程再造(BPR)的组织基础——构造跨部门 团队	050
3.2.3	流程再造效果不佳的原因	051
3.3	五项修炼与组织学习	052
3.3.1	五项修炼	052
3.3.2	新型组织的文化与观念准备过程	053
3.4	合作化与跨组织团队	054
3.4.1	超越竞争关系	054
3.4.2	形成跨组织团队	055
3.5	核心化与虚拟组织	055
3.5.1	企业核心化	055
3.5.2	动态互联——虚拟组织	057
3.6	总结:组织与团队	060



4	团队基础组织	063	目
4.1	团体基础组织理论的准备	063	录
4.2	团队在组织内的实践	065	
4.3	团队基础组织的三个实例	066	
4.4	团队基础组织产生的必然性——从组织演进角度的 进一步考察	070	
4.5	团队基础组织的特点	075	
4.6	团队基础组织和虚拟组织	079	
5	团队基础组织的三类构造	082	
5.1	结构性能力与功能性能力	082	
5.1.1	能力的结构性	082	
5.1.2	结构性能力和功能性能力	084	
5.1.3	能力的单位规模	086	
5.2	依附团队与独立团队	088	
5.3	独立团队的构造与运行	089	
5.3.1	李克特的组织“群集结构”	089	
5.3.2	紧密型群集结构	091	
5.4	独立团队稳定群集和松散群集	093	
5.4.1	企业能力分工	093	
5.4.2	独立团队稳定群集与松散群集	099	
5.5	群集结构的复合性及形成基础	104	
5.5.1	团队基础组织形成的技术基础	104	
5.5.2	团队基础组织的复合性	106	
6	团队的性质	109	
6.1	团队的能力性质	109	
6.1.1	对等知识联网	109	